

## Professionalisierungsstrategien: Reorganisation und Feminisierung der Unternehmensberatung

Rudolph, Hedwig

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rudolph, H. (2002). Professionalisierungsstrategien: Reorganisation und Feminisierung der Unternehmensberatung. In F. Horváth (Hrsg.), *Forum Bildung und Beschäftigung: Workshop-Dokumentation* (S. 83-91). Bern: Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-16769>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# **Professionalisierungsstrategien: Reorganisation und Feminisierung der Unternehmensberatung**

Hedwig Rudolph

---

Der Markt der Unternehmensberatung hat seit Jahren weltweit gute Konjunktur, angezeigt durch die überdurchschnittlichen Wachstumsraten von Umsätzen und Beschäftigten. Das steigende Auftragsvolumen verdankt sich auch neuen Kundengruppen und verändertem Beratungsbedarf. Der Markt für wissensintensive Dienstleistungen ist jedoch hart umkämpft. Die Unternehmensberater versuchen, ihre Position gegenüber „verkammerten“ Berufsgruppen (vor allem Juristen und Wirtschaftsprüfern) zu sichern über die Etablierung professionsähnlicher Standards. Im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ kommen qualifizierte Frauen zunehmend in den Blick dieser männlich dominierten Branche. Inwieweit gelingt eine Integration von Frauen, und unter welchen Bedingungen resultieren Segregationen?

Die Untersuchung zur Entwicklungsdynamik im Sektor der Unternehmensberatung ist eingebunden in ein Forschungsprogramm zur Internationalisierungsprozessen. Ausgangspunkt ist eine gesellschaftstheoretische und akteurszentrierte Perspektive, d.h. die Annahme, daß Internationalisierung produziert wird. Indem der Modus und die Qualität der Internationalisierung selbst zum Gegenstand der Untersuchung gemacht werden, sollen Zusammenhänge geklärt werden zwischen Macht und Ressourcenzugang, Staat und Markt, Interessen und Institutionen. Die Unternehmensberatungen, die im Mittelpunkt dieses Beitrages stehen, sind einerseits Promotoren der Internationalisierung, andererseits sind sie auch Akteure in eigener Sache, denn seit den 80er Jahren restrukturieren und internationalisieren sie sich selbst. Die europäische Integration impliziert eine Erweiterung des (potentiellen) Marktes, aber auch neue Wettbewerber.

Konkurrenzintensive Märkte stellen für Unternehmen ständige Herausforderungen dar, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu profilieren, um Marktanteile zu halten bzw. zu steigern. Eine mögliche Strategie, diesen Aufwand zu reduzieren, besteht in der Sicherung eines geschützten Marktsegments. Neben Patenten und Markenzeichen ist ein Weg in Richtung „Monopol“ die Professionalisierung (Kyrö 1995). Während die Zeiten der Etablierung von Professionen im engeren Sinne der Vergangenheit angehören, kann es sich heute allenfalls um die Schaffung funktional äquivalenter Rahmenbedingungen

handeln (Sperling/Ittermann 1998). In Frage steht allerdings, inwiefern solche Politiken zielführend sind angesichts tiefgreifender Veränderungen der Wirtschaftsdynamik und der relevanten Arbeitsmärkte einerseits und der Tendenzen zur Deregulierung andererseits.

Der vorliegende Beitrag diskutiert diese Frage am Beispiel des Sektors Unternehmensberatung in Europa. Als wichtige Veränderungen der Kontextbedingungen sind einerseits die Internationalisierungsprozesse und andererseits die seit den 70er Jahren steigende Zahl qualifizierter Frauen am Arbeitsmarkt von besonderem Interesse. Berichtet wird über erste Ergebnisse einer Studie zu den wechselseitigen Zusammenhängen zwischen neuen, komplexeren Berufsanforderungen und veränderten Rekrutierungspraxen. Die theoretische Basis bildet Abbotts Konzept von Professionalisierung als offener Prozeß (Abbott 1988). Es gibt Anhaltspunkte dafür, daß im Zusammenhang mit den aktuellen Restrukturierungen der Branche und der Unternehmen das Potential qualifizierter Frauen nur bedingt genutzt wurde und wird. Die Argumentation ist in vier Schritten aufgebaut. Zunächst wird der Forschungsstand zu Professionalisierung referiert. Im Anschluß daran dokumentieren wir die Restrukturierungsprozesse im Sektor Unternehmensberatung in Europa. Der nachfolgende Abschnitt thematisiert Veränderungen der Kompetenzprofile der Unternehmensberater und ihre Implikationen für Personalpolitiken. Abschließend werden Facetten des Forschungsbedarfs skizziert.

## 1. Professionsforschung im Wandel

Die Professionsforschung geht davon aus, daß eine Berufsgruppe, die ein angemessenes Expertenwissen für zentrale gesellschaftliche Probleme vorweisen kann, im allgemeinen auf ihre Anerkennung in der Gesellschaft durch den Status einer Profession zielt. Die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Profession wird dabei als Prozeß der Kontrolle über ein Tätigkeitsfeld konzipiert (Freidson 1970, 1994; Johnson 1972). Während das angelsächsische Modell der Profession in erster Linie auf der Selbstkontrolle durch Berufsverbände aufbaut, hat im kontinentaleuropäischen Modell des „Bildungsbürgertums“ der Staat eine zentrale Funktion bei der Durchsetzung und Kontrolle von Berufsstandards übernommen (Conze/Kocka 1985).

Abbott's (1988) Systemtheorie der Profession wählt eine dynamische Perspektive. Sie bietet damit einen konzeptuellen Rahmen für die Untersuchung von Prozessen, mit deren Hilfe „Zuständigkeiten“ für bestimmte wissensintensive Dienstleistungen hergestellt und abgegrenzt werden. Im Unterschied zu den machttheoretisch ausgerichteten Professionalisierungstheorien der 70er Jahre (Freidson 1970, 1994; Johnson 1972) beschreibt Abbott den Prozeß der Professionalisierung - die angewandten Strategien wie den Erfolg - als offen und jeweils von den konkreten gesellschaftlichen Bedingungen abhängig.

Abbott identifiziert drei zentrale Arenen als Orte der Auseinandersetzung um Zuständigkeit: den Arbeitsplatz, die Öffentlichkeit und das Rechtssystem. Dieser Beitrag berichtet aus den Anfangsschritten einer Studie zu den wechselseitigen Zusammenhängen zwischen Veränderungen im Tätigkeitsfeld und (evtl.) veränderten Rekrutierungspraxen. Dabei können Akteure, Legitimationsgrundlagen und Arenen eine unterschiedliche Bedeutung gewinnen. Beispielsweise hat sich in wissensintensiven Dienstleistungen der Wettbewerb zwischen Professionen vom Konflikt über gesellschaftliche Werte hin zu einem Konflikt über die Meßbarkeit der Ergebnisse und somit zu Fragen der Effizienz verschoben.

In der Regel scheinen Professionalisierungsprozesse mit der Herausbildung einer internen Hierarchie von Teil-Professionen mit abgestuftem Status einher zugehen, die sich entlang von Kriterien wie Theorie versus Praxis, Konzeption versus Implementation, global versus national, oder Kundensegmenten mit hohem versus niedrigem Prestige strukturieren. Eine starke interne Ausdifferenzierung einer Profession kann jedoch zur De-Institutionalisierung führen und das gesamte Professionalisierungsprojekt in Frage stellen. Ebenso können externe Faktoren zur Erosion des professionellen Status einer Berufsgruppe führen. Abbott nennt als Beispiele dafür die Entstehung neuer Arbeitsaufgaben oder Organisationen sowie den Markteintritt neuer Gruppen. Damit sind Anknüpfungspunkte für eine Analyse des Einflusses der verstärkten Partizipation von Frauen in professionellen wissensintensiven Dienstleistungen markiert. Zu den Logiken der Etablierung und Weiterentwicklung von Professionen hat sich in den letzten Jahrzehnten eine umfangreiche feministische Professionsforschung etabliert, deren zentrale Ergebnisse im folgenden referiert werden.

Seit den 80er Jahren hat diese Forschungsrichtung die zentrale Rolle herausgestellt, die dem Geschlechterverhältnis bei der Stabilisierung, Transformation und Legitimation von Professionen zukam, selbst - oder gerade dann - wenn nur ein Geschlecht, das männliche, in der jeweiligen Profession repräsentiert war. Untersucht wurden die Modalitäten des historischen Ausschlusses von Frauen aus den Professionen, die Segmentierung von Tätigkeitsfeldern nach männlichen und weiblichen Arbeitsbereichen sowie - korrespondierend - die Etablierung traditioneller weiblicher Tätigkeitsfelder als Semiprofessionen (vgl. für Deutschland Wetterer 1992, 1993 und 1995). Mit einer Expansion der Profession sind i.d.R. nicht nur interne Differenzierungen verbunden, sondern auch eine Hierarchisierung von Tätigkeitsbereichen. Internationale empirische Studien stützen die Vermutung, daß diese Prozesse geschlechtsbezogen überformt sind (Witz 1992; Cyba 1995; Wetterer 1995). Dabei übernehmen gesellschaftliche Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit Zuweisungsfunktionen.

In wissensbasierten Dienstleistungssektoren gibt es zahlreiche empirische Belege dafür, daß Frauen zwar Zugang zu höher qualifizierten Tätigkeiten er-

halten, aber ihnen nur begrenzte Karrieren offen stehen und selten der Status als Partnerin (McDowell 1997; Quack 1997, 1999). Die Studie von Kay und Hagan (1998) erhellt am Beispiel großer US-amerikanischer Anwaltsfirmen Prozesse der Geschlechterstratifikation. Fokussiert auf die Frage, unter welchen Bedingungen Frauen das Angebot einer Partnerschaft in großen Kanzleien erhalten, arbeiten die Autorinnen die zentrale Rolle des bei Frauen und Männern jeweils unterstellten sozialen und kulturellen Kapitals (Bourdieu) heraus. Erkennbar wird aber auch, daß es keine Zwangsläufigkeiten gibt, daß vielmehr die konkreten nationalen, sektoralen bzw. unternehmensspezifischen Bedingungen in Rechnung zu stellen sind. Für den Bereich der Unternehmensberatungen in Europa können wir uns nicht auf solche Untersuchungen stützen.

## 2. Neuer Wind im Markt für Unternehmensberatung

Während alle EU-Länder seit Jahren - mehr oder weniger stark - über hartnäckige Probleme der Arbeitslosigkeit klagen, boomt die Branche Unternehmensberatung europaweit. Ihre Sorge bezieht sich allenfalls auf abflachende Wachstumsraten beim Umsatz, die aber 1999 immer noch im Durchschnitt knapp 16% erreichten (FEACO 2000:2).<sup>1</sup> Dies entsprach dem weltweiten Trend, wobei die Signale aus den USA, dem mit Abstand größten Markt, schon früher eine Dämpfung anzeigten. Die Zahl der Unternehmensberater erhöhte sich (selbst wenn man Lücken der statistischen Erfassung in Rechnung stellt) um etwa 10% zwischen 1998 und 1999 (ebenda; FEACO 1999). In Europa verfügt Deutschland über den größten Markt mit 32% des Beratungsumsatzes 1999, auf UK entfielen 27% (FEACO 2000:2).

Der Sektor Unternehmensberatung in Europa ist stark polarisiert: Im Jahre 1999 stellten die TOP 20 nur 0,05% der Unternehmen, verbuchten aber 47,4% aller Umsätze. 17,99% der Beratungsunternehmen zählten zur mittleren Gruppe mit insgesamt 42,3% aller Umsätze. Mit weitem Abstand die größte Gruppe (81,96%) bildeten die kleinen Unternehmen (< 500.000 € Jahresumsatz), die zusammen jedoch nur 10,3% der Umsätze erreichten (FEACO 2000:4).<sup>2</sup> Bei den kleinen Unternehmen ist die Austauschrate hoch (Kyrö 1995:185). Daß Marktzugänge leicht möglich sind, verweist auf den unvollständigen Professionalisierungsprozeß der Unternehmensberatung. Da der Titel nicht geschützt ist, kann jeder ein entsprechendes Dienstleistungsunternehmen anmelden (EK 1997:47). Die polarisierte Struktur des Beratungsmarktes ist stabil. Bei den Großen der Branche ist das Wachstum ein Muß. Einesteils dienen Unterneh-

---

<sup>1</sup> Innerhalb Europas erreichten die Wachstumsraten in den Skandinavischen Ländern und in Südeuropa die 20-Prozent-Marke oder überschritten sie sogar.

<sup>2</sup> Auch die Verteilung nach Unternehmensgrößenklassen variiert beträchtlich zwischen den europäischen Ländern. Bezüglich der Anteile der kleinen Unternehmen beispielsweise markieren Spanien und Schweden mit jeweils 66,7% und Ungarn sowie Slowenien mit je 100% die Eckpunkte des Spektrums (ebenda: 7).

menskäufe oder -zusammenschlüsse der Ergänzung des Kompetenzprofils und der Akquisition von qualifiziertem Personal, andererseits veranlassen sinkende Umsatzrenditen den Ausweg in Volumensteigerung (Kohr 2000:47). Unverkennbar hat sich das klassische Konzept der Beratung als „Problemlösung“ verschoben in Richtung auf Konzepte der Organisationsentwicklung und damit der Prozessberatung (Kohr 2000:10 f.). Wegen der unabdingbaren individuellen Komponente fallen diese Dienstleistungen in der Praxis heterogen aus (Kyrö: 233 ff; Kohr 2000:159).

Die Umsatzzuwächse der letzten Jahrzehnte waren begleitet von Verlagerungen der Nachfrage nach Beratung zwischen verschiedenen Aufgabenfeldern des Managements: bis Ende der 50er Jahre ging es fast ausschließlich um Effizienzsteigerung der Produktion, in den folgenden beiden Jahrzehnten um Marketing, seit 1980 vorrangig um Produktionskonzepte (Kyrö 1995:194 ff.). Der Wachstumsschub in den 90er Jahren ist insbesondere den Internationalisierungsprozessen geschuldet und damit der Notwendigkeit für viele Unternehmen, sich neu zu positionieren (FEACO 2000:1; BDU 1999:5). Die Struktur der Umsatzanteile nach Dienstleistungsbereichen spiegelt den relativen Problemdruck in der Wirtschaft. Europaweit stand in den letzten Jahren die Strategieberatung mit etwa einem Viertel des Umsatzes an der Spitze. Faßt man allerdings die Beratung zur Systementwicklung im IT-Bereich und IT-Beratung zusammen, so entfiel darauf fast die Hälfte des Umsatzes (FEACO 2000:5). Diese europäischen Durchschnittswerte sind die Resultante aus nationalen Märkten mit sehr unterschiedlichen Nachfragestrukturen, in denen sich auch der jeweilige Entwicklungsstand der Volkswirtschaften abbildet (FEACO 2000:10). Entsprechend ist auch der Trend zum Dienstleistungssektor als Hauptnachfrager nach Beratungsdienstleistungen je nach Land unterschiedlich ausgeprägt (EK 1997:45).

Parallel zu den Akzentverschiebungen bei den Beratungsleistungen haben sich die (vorrangigen) Qualifikationsprofile der Berater verändert. Die Dominanz technischer Fachrichtungen in den ersten Jahrzehnten der Nachkriegszeit wurde sukzessive zurückgenommen zugunsten von Ökonomie und schließlich (auch) Sozialwissenschaft, d.h. die Ausbildungsbasis des Beraterpools wurde nicht konsolidiert, sondern differenziert (Kyrö 1995:204 ff.). Kennzeichnend blieb aber weiterhin, daß - zumindest in den europäischen Ländern und in großen Unternehmen - ganz überwiegend Hochschulabsolventen rekrutiert wurden und werden (ebenda:206 f.).

Mit der ursprünglich starken technischen Orientierung der Unternehmensberatung mag es zusammenhängen, daß dieses Berufsfeld eine weitgehend männerbeherrschte Domäne ist (Sperling/Ilttermann 1998:20). Obwohl im letzten Jahrzehnt Frauen zunehmend den Weg in diese Tätigkeit gefunden haben, erreichte ihr Anteil unter den angestellten Unternehmensberatern beispiels-

weise in Deutschland 1997 nur 22 Prozent mit allenfalls leichter Steigerungstendenz (Parmentier et al. 1998).

Die Komplettierung des Kompetenzspektrums der Beraterfirmen über Akquisitionen und Kooperationen erfolgte auch im Hinblick darauf, den großen Kunden umfassende Problemlösungen aus einer Hand anbieten zu können. Die Begründung und Pflege langfristiger Partnerschaften vor allem mit großen Kunden hat für Firmen der Unternehmensberatung einen hohen Stellenwert.<sup>3</sup> Dem steht jedoch seit einiger Zeit eine tendenziell sinkende Kundenloyalität gegenüber, so daß Kundenbindung und Neukundengewinnung auch für große Beratungsunternehmen an Bedeutung gewonnen haben (Kohr:39; EK 1997:46). Dem (potentiellen) Kunden muß in allen Phasen der Auftragsgewinnung und -abwicklung die Botschaft vermittelt werden, daß seine Probleme bei dem Berater in besten Händen sind (Kohr:137 f.).

### 3. Veränderte Kompetenzprofile der Unternehmensberatung

Die Selbstverpflichtung zur Erfüllung hoher Leistungsstandards bei der Berufsausübung ist das Komplement zum Privileg des Marktmonopols für Professionen. Auch in professionsähnlichen Tätigkeitsfeldern sind Bemühungen um die institutionelle Sicherung von Vertrauensbeziehungen zu den Kunden unverkennbar und zwar einerseits durch Unternehmen der Beraterbranche, andererseits durch die standespolitischen Verbände (Kyrö 1995:155). Sie legen die Qualifikationsvoraussetzungen für die Zulassung zum Beruf fest, formulieren den Verhaltenscode und kontrollieren deren Einhaltung.

Große Beratungsunternehmen versuchen, den fehlenden Professionsstatus durch restriktive Rekrutierungskriterien und unternehmensspezifische Konzepte (denen sie jeweils größtmögliche Publizität zu verschaffen suchen) zu substituieren. Für Professionalisierungspolitikern von Verbänden wie Unternehmen ist jedoch der Umstand problematisch, daß es keinen speziellen wissenschaftlich fundierten Kanon an Expertenwissen für Unternehmensberater gibt. Vielmehr wurde jeweils eine Wissensbasis entwickelt, nachdem ein Problemfeld als Aufgabe von Unternehmensberatern identifiziert worden war (Kyrö 1995:202). Die Tatsache, daß viele Unternehmen (und alle Berufsverbände) zusätzlich zu oder anstelle von formalen Ausbildungsabschlüssen „Berufserfahrung“ als Auswahlkriterium institutionalisiert haben, verweist ebenfalls auf die fehlende klare Ausbildungsbasis (ebenda:208).

Im Gegensatz zur Situation in einer Profession, wo das Vertrauen des Kunden auf einen bestimmten Inhalt gerichtet ist, wird in der Beraterbranche seitens

---

<sup>3</sup> Im Jahre 1997 z.B. waren in Deutschland 2/3 aller Beratungsgeschäfte Folgeaufträge (Sperling/Ittermann 1998).

einzelner Unternehmen die Zusicherung von „Qualität“ der Dienstleistung gegeben, die aber von individuellen Beratern - oft in Interaktion mit den Kunden - eingelöst werden muß. Diese Gestaltungs Offenheit gewinnt durch den Umstand an Gewicht, daß Inhalt und Umfang der Beratungsleistung immer seltener von vornherein festliegen. Vielmehr sind die Identifikation des „Problems“ und die Art sowie Reichweite seiner Bearbeitung typischerweise erst Ergebnisse der Eingangsphase des Beratungsprozesses. Zudem gewinnen seit Ende der 80er Jahre Formen der umsetzungsorientierten Beratung an Gewicht.<sup>4</sup> Diese sind in hohem Maße auf intensive Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Beratern und Kunden angewiesen. Unternehmensberater übernehmen verstärkt die Rolle als Promotoren von Veränderungen (Sperling/Ilttermann 1998:63). Gefragt sind damit Expertinnen und Experten, die sowohl über große Kompetenz im Umgang mit den inhaltlichen Aspekten der zu bearbeitenden Problemstellung verfügen als auch über die Fähigkeit zur Gestaltung und Steuerung der erforderlichen Prozesse für erfolgreiche Lösungen (ebenda: 1998:69).

Diese Erweiterung des Aufgabenprofils für Unternehmensberater, die ja als Teil der Expansionsstrategie von ihnen selbst betrieben wurde, verschärft die quantitativen und insbesondere die qualitativen Dimensionen der Personalprobleme der Beraterbranche. Durch geeignete Rekrutierungsverfahren und unternehmensbezogene Sozialisationsprozesse müssen die Unternehmensberatungen versuchen, den Risikobereich zu begrenzen, der durch die erwähnte Unbestimmtheitsmarge der Beratungsprojekte konstituiert ist. Es geht darum, nicht nur mehr, sondern die besten „Köpfe“ für die Branche zu gewinnen und zwar in Konkurrenz zu den benachbarten „verkammerten“ Berufsgruppen der Juristen, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Die großen US-amerikanischen *business consultants* haben von daher ihre Rekrutierung auf die Eliteuniversitäten konzentriert. Diese selektive Auswahl setzt nicht nur auf das erwartbare hohe Qualifikationsniveau, sondern auch auf den Korpsgeist, der in der gemeinsamen Herkunft grundgelegt wird (vgl. auch zum folgenden Kipping 1999).<sup>5</sup> In Deutschland, wo dieses Verfahren wegen der Massenuniversitäten nicht anwendbar war, hat beispielsweise McKinsey bereits seit den 1950er Jahren die sog. Baden-Badener Seminare unterstützt und als *Pool* genutzt. McKinsey spielte auch eine aktive Rolle bei der Gründung von INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) in Paris im Jahre 1959.

Jenseits der skizzierten inhaltlichen Veränderungen der Beratungsarbeit ist das interne Wissensmanagement auch durch Unternehmenswachstum und

---

<sup>4</sup> Nach einer Studie von McKinsey scheitern zwei Drittel der Veränderungsprozesse in den beratenen Unternehmen an mangelnden Fähigkeiten zur Umsetzung (Sperling/Ilttermann 1998:69).

<sup>5</sup> Auch Amorim (2000) verweist auf die geschäftsförderliche Wirkung des Bewußtseins von Consultants und ihren großen internationalen Kunden, der gleichen Elite anzugehören.



Personalfluktuaton stark gefordert. Permanent muß das unternehmensspezifische Know-how an neue MitarbeiterInnen vermittelt werden, soll das eigene Anspruchsniveau an die Güte der Dienstleistung gewährleistet werden. Um diese Prozesse zu optimieren, haben größere Unternehmen standardisierte Beratungsprodukte (sog. *tools*) entwickelt (Kohr 2000:169). Die Praxis zeigt jedoch, daß die Standardisierung von Vorgehensweisen nicht umstandslos zu standardisierten Leistungsergebnissen umzumünzen ist - der vielzitierte subjektive Faktor.

Eine Branche, deren Geschäftserfolg so stark auf Vertrauensbeziehungen angewiesen ist wie die Unternehmensberatung, muß erst recht spezifische Politiken entwickeln, wenn die Aktivitäten erfolgreich ins Ausland ausgedehnt werden sollen, wie es derzeit als dominante Strategie der Beratungsunternehmen erkennbar ist.<sup>6</sup> US-amerikanische Unternehmensberater beispielsweise nutzten bei ihrer Expansion nach Europa in großem Umfang ihre internationalen Kunden in den jeweiligen Ländern als Verbindungsglieder. Zusätzlich bauten sie Netzwerke über die Platzierung ehemaliger Mitarbeiter in Führungspositionen großer Unternehmen (Kohr 2000:179). Insgesamt bedürfen offenbar transnationale Expansionsstrategien wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen der Abfederung durch eine Kombination von intellektuellem Kapital mit Reputation und sozialen Beziehungen (Kipping 1999).

Vor diesem Hintergrund und im Interesse der notwendigen Integration wurde traditionell die größtmögliche Homogenität der Teams gefordert mit dem Ergebnis weitgehender homosozialer und „homosexueller“ Kooptation in Führungsteams. Erst in neuerer Zeit gewinnt die umgekehrte Zielstellung Prominenz: Über das Management von Vielfalt die Kreativität und Effizienz bei Problemdiagnosen und -lösungen zu optimieren. Dieses Umdenken wurde auch durch politische Vorgaben befördert (insbesondere Gesetze zu *affirmative action* in den USA), die die Unternehmen nötigten, Erfahrungen mit dem Einsatz von bislang für viele Funktionen und Positionen marginalisierten Beschäftigtengruppen zu sammeln - nicht zuletzt mit Frauen.

In welchem Umfang und zu welchen Bedingungen die Unternehmen der Beraterbranche das wachsende Potential qualifizierter Frauen in ihren Personalpolitiken berücksichtigen, ist noch kaum erforscht. US-amerikanische Studien zur Position und Rolle von Frauen in Unternehmensberatungen zeigen auf, daß Diskurse über „Gleichheit“ und „Andersartigkeit“ sowohl innerhalb der Beschäftigungsorganisation als auch im weiteren Kontext der Profession eine stark polarisierende Wahrnehmung der Beraterinnen als entweder „weniger kompetent“ oder aber „andersartig kompetent“ geschaffen haben (Covin/Harris

---

<sup>6</sup> Die Unternehmensberatung ist derzeit der Dienstleistungssektor mit dem höchsten Internationalisierungsgrad (Kohr 2000:177).

1996). In Europa sind die beruflichen Einsatzbedingungen und Karrierechancen von Unternehmensberaterinnen weitgehend *terra incognita*.

In unserem im vergangenen Jahr begonnenen Forschungsprojekt sollen auf der Basis von Abbotts Professionstheorie und ausgehend von den zwei zentralen Akteuren der Professionalisierung - Unternehmen (einschließlich selbständiger BeraterInnen) und Verbände - die Professionalisierungsprozesse in der Beraterbranche untersucht werden, insbesondere ihre geschlechtsbezogenen Implikationen. Vor dem Hintergrund strategischer Neupositionierungen und Restrukturierungen der Beratungsunternehmen, verbunden mit einer Expansion der Beschäftigung, sollen vor allem die Neuschneidung von Tätigkeitsfeldern, Umakzentuierung von Personalpolitiken und veränderte Darstellung der Kompetenzen gegenüber den Kunden untersucht werden. Dabei wird es unternehmensbezogen hauptsächlich um vier markante Aspekte der Professionalisierungspolitik gehen:

- Zusammenhänge zwischen Internationalisierung und Restrukturierung der Branche,
- Implikationen der Internationalisierung für die Behauptung des Zuständigkeitsanspruchs gegenüber Mitbewerbern und Kunden,
- Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
- Transformation oder Reproduktion des Geschlechterverhältnisses.

Bezüglich der Professionalisierungspolitik der Verbände wurden bereits die folgenden drei Dimensionen untersucht:

- Internationalisierung und Reorganisation der Verbandsarbeit,
- Qualifikationspolitik im Kontext der Internationalisierung sowie
- Neukonstitution des Geschlechterverhältnisses in den Verbänden.

Zur Veranschaulichung des Untersuchungsdesigns dient Schaubild 1.

### Schaubild 1: Variablenstruktur



Empirische Erhebungen wurden bzw. werden in Verbänden und Unternehmen der Beraterbranche durchgeführt. Dabei soll auch die These einer Verschiebung des Gewichts und der Ausgestaltung professionspolitischer Strategien von Verbänden gegenüber unternehmensspezifischen Politiken überprüft werden.

Aufgrund der wichtigen Akteursrolle der Unternehmen im Internationalisierungsprozeß und wegen der in Abbotts Konzept großen Bedeutung des Arbeitsplatzes für die Professionalisierung fokussiert die Untersuchung stark auf die Unternehmen. Die Unternehmensebene ist zudem der zentrale Ort für mögliche Veränderungen oder auch Beharrungen im Geschlechterverhältnis. Der Zugang zu den Unternehmen erfolgt hauptsächlich über die Verbände, zumal dadurch auch Komplementaritäten oder Widersprüche zwischen Strategien der Verbände und ihren Mitgliedern erhellt werden können.

Die Erhebung umfaßt drei Teilschritte:

- Auswertung des Mikrozensus,
- *online*-Befragung von Beratungsunternehmen,
- Interviews mit dem Management ausgewählter Typen von Unternehmen.

#### 4. Der soziale Ort von Frauen in der Unternehmensberatung aus Sicht der Verbände

Bereits durchgeführt sind Expertengespräche in fünf Verbänden, die nach ihrer Zielsetzung und ihrer Mitgliederstruktur differieren. Die Verbände unterscheiden

sich in der Art und Intensität mit der sie den steigenden Frauenanteil in der Unternehmensberatung wahrnehmen, aber auch in der Bestimmung ihres sozialen Ortes sowohl in der Organisation als auch in der Branche. Dabei nimmt die Thematisierung der Existenz weiblicher Professionals mit dem Internationalisierungsgrad der Organisation ab (sofern überhaupt ein Bewußtsein vorhanden ist). Zwei sich ergänzende Tendenzen kommen dabei zum Ausdruck: Auch Organisation auf kleinteiliger, regionaler Ebene lassen nicht unbedingt eine größere Sensibilität für Geschlechterfragen erkennen. Hingegen finden sich bei größeren Verbänden unter den Mitgliedern zunehmend Frauen, und diese Verbände können sich der Mitgliederlogik, die Integration nahe legt, nicht völlig entziehen. Mit steigendem Internationalisierungsgrad des Verbandes finden die auf niedrigerer Organisationsebene artikulierten Perspektiven zum Geschlechterverhältnis keinen Raum mehr. Das Spektrum der Verbandspositionen zur „Frauenfrage“ entfaltet sich überwiegend traditionell, unabhängig von den mehr regional oder bundesweit ausgerichteten Domänen. Überraschend ist, daß auf Europaebene ein Problembewußtsein vollständig fehlt. So sind weder nationale noch transnationale Verbände „Vorreiter“ des geschlechterpolitischen Fortschritts, sondern eher retardierende Filter. Dabei ist die konservative Haltung sogar stärker auf europäischer als auf nationaler Ebene ausgeprägt. Im Hinblick darauf, daß nach Abbotts Konzept die Öffentlichkeit eine der zentralen Arenen darstellt, in denen die Auseinandersetzungen um Professionsprojekte stattfinden, ist die Konservierung asymmetrischer Geschlechterverhältnisse durch die Verbände kritisch einzuschätzen, ist doch der Modelleffekt für die Personalpolitik der Klientel in Rechnung zu stellen.

Der soziale Ort der Unternehmensberaterinnen in ihren Verbänden und in ihrer Branche wird - bei prinzipiell attestierter Eignung - im „zweiten Glied“ definiert. Beraterinnen sind mit Stereotypisierungen als zuarbeitend, auf das Personalwesen konzentriert und als Verkörperung der klassischen Kleinunternehmerin konfrontiert. Die Mitgliederlogik der Verbände, in denen sich ganz überwiegend männliche Berater organisieren, stützt somit den asymmetrischen *status quo* des Geschlechterverhältnisses. Veränderungen des gesellschaftlichen Klimas in Hinblick auf die Zunahme qualifizierter Frauen werden auf nationaler Verbandsebene strategisch berücksichtigt. Im Sinne der Einflußlogik ist jedoch bislang keine dezidierte Orientierung an der Feminisierung der Branche festzustellen. Wie auch Abbotts (1988:362, FN 57) Vermutung nahe legt, ist „Feminisierung“ nicht als unabhängige Variable im Professionalisierungsprozeß zu modellieren. Das Verbandshandeln eröffnet bislang nur eingeschränkte berufliche Perspektiven für Frauen in der Unternehmensberatung. Ob die Signale auf Europaebene, angezeigt durch den *gender-mainstreaming*-Beschuß von Amsterdam, die Verbände entsprechend der Einflußlogik zu einer Veränderung ihrer Interessenvermittlung veranlassen, ist noch offen.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Zusammenhang mit Internationalisierungsprozessen hat sich der Markt für Dienstleistungen der Unternehmensberatung im letzten Jahrzehnt stark vergrößert, inhaltlich verschoben und im Anspruchsniveau gesteigert. Bemühungen, dieses Berufsfeld als Profession zu etablieren, waren nicht zielführend. Statt dessen haben Verbände einerseits und große Unternehmen andererseits Standards notwendiger Qualifikationen (und z.T. Erfahrungen) sowie Regeln professionellen Verhaltens etabliert.

Inwieweit die Beratungsunternehmen bei der Reorganisation ihrer Geschäftsfelder und bei ihrer internen Restrukturierung die gestiegene Zahl qualifizierter Frauen nutzen, bedarf der Klärung. Dabei geht es nicht zuletzt um die Frage, ob eine Annäherung der beruflichen Perspektiven von Frauen und Männern gelang oder ob die Beschäftigung von Frauen eher mit Segregation und/oder Hierarchisierung verbunden war. Da soziale und ökonomische Umbrüche wie die Internationalisierungsprozesse Raum für neue Aushandlungen in Organisationen schaffen, ist nicht prognostizierbar, ob sich geschlechtsbezogene Aufgaben- und Machtverteilungen herausbilden und unter welchen Bedingungen diese mit Hierarchisierungen verknüpft sind. Berücksichtigt man zusätzlich, daß auch nationale Wirtschaftsregimes und sektorale Strukturen als „Filter“ wirken, so verweist dies auf die Notwendigkeit differenzierter Analysen der Verfestigung oder aber Verflüssigung von „Geschlecht“ als Stratifikierungskategorie mit präzisen raum-zeitlichen Konturen. „Professionalisierung“ (bzw. ihr Äquivalent) ist nicht an sich ein erstrebenswertes Ziel, sondern nur unter Berücksichtigung der damit verbundenen gesellschaftlichen Erträge und Kosten.

## Literatur

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Amorim, C. (2000): *Global Consultancies: Determinants of Market Entry and Strategies for Conquering Clients in Foreign Locations*. Beitrag zur Konferenz "European Business in the Global Network" Maastricht, December.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1999): *Facts & Figures zum Beratermarkt 1999*. Bonn.
- Conze, W.; Kocka, J. (1985): *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Teil 1: Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Covin, T.J.; Harris, M.E. (1996): Viewpoint: Perspectives on Women in Consulting, *Journal of Organizational Change Management*, 8, S. 11-17.
- Cyba, E. (1995): Grenzen der Theorie sozialer Schließung? Die Erklärung von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern, in: Wetterer, A. (Hg.): *Die soziale Konstruktion von Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 51-70.
- Europäische Kommission (Hg.) (1997): *Panorama der EU-Industrie 97*, Band. 2, Luxembourg (zitiert als EK 1997).
- FEACO (1999): *1998 Survey of the European Management Consultancy Market*, Brussels.
- FEACO (2000): *1999 Survey of the European Management Consultancy Market*, Brussels.
- Freidson, E. (1970): *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*. Chicago: Aldine.
- Freidson, E. (1994): *Professionalism Reborn*. Cambridge: Polity-Press.
- Johnson, T. (1972): *Professions and Power*. London: Macmillan.
- Kay, F.M.; Hagan, J. (1998): Raising the Bar: The Gender Stratification of Law-Firm Capital, *American Sociological Review*, Vol. 63, Oktober, S. 728-743.
- Kipping, M. (1999): American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990; Products, Reputation, and Relationships, *Business History Review* 73 (summer), S. 190-220.
- Kohr, J. (2000): *Die Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten - Beratermarketing*, München und Mering: Rainer Hampp.
- Kyrö, P. (1995): *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of 'Profession'*, Helsinki: Yliopistopaino.
- McDowell, L. (1997): *Capital Culture. Gender at Work in the City*. Oxford: Blackwell.
- Parmentier, K.; Schade, H.; Schreyer, F. (1998): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1993-1997, *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nr. 60/1998, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

- Quack, S. (1997): Karrieren im Glaspalast - Weibliche Führungskräfte in Europäischen Banken, Discussion paper FS I 97-104 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Quack, S. (1999): Unternehmensreorganisation, Karrierewege und Geschlecht. Banken im internationalen Kontext, in: Nickel, H.M.; Völker, S.; Hüning, H. (Hg.): Transformation - Unternehmensreorganisation - Geschlechterforschung. Opladen: Leske & Budrich, S. 109-130.
- Rudolph, H.; Padmanabhan, M. (2001): Der soziale Ort für Frauen in der Branche Unternehmensberatung aus Sicht der Berufsverbände, *Zeitschrift für Frauenforschung/Geschlechterstudien*, 19. Jg., H. 1 + 2, S. 201-216.
- Sperling, H.J.; Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München und Mering: Rainer Hampp.
- Wetterer, A. (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wetterer, A. (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Einleitung, in: dies. (Hg.): Die soziale Konstruktion von Professionalisierungsprozessen. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 11-28.
- Wetterer, A. (Hg.) (1992): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wetterer, A. (Hg.) (1993): Professionalisierung und Geschlechterhierarchie. Vom kollektiven Frauenausschluß zur Integration mit beschränkten Möglichkeiten. Kassel: Jenior & Pressler.
- Witz, A. (1992): Professions and Patriarchy. London/New York: Routledge.